

TECENDO REDES EMPREENDEDORAS: UMA APLICAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO DO MACIÇO DE BATURITÉ

MARIA DO SOCORRO DE ASSIS BRAUN

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ (IFCE)

RÔMULO BATISTA DA SILVA GALVÃO

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ (IFCE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos ao Instituto de Educação Ciências e Tecnologia do Ceará - IFCE pela oportunidade de desenvolver o projeto e criar o Tecendo Redes, como também as condições e recursos para realizar a pesquisa e comprovar ou refutar a eficiência do diagrama criado.

ÁREA TEMÁTICA 4: MICROEMPREENDEDOR, EMPREENDEDORISMO REGIONAL E EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

TÍTULO: TECENDO REDES EMPREENDEDORAS: UMA APLICAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO DO MACIÇO DE BATURITÉ

RESUMO

A ação de empreender representa uma alternativa para a sobrevivência de muitas pessoas pela geração de renda e também como oportunidade para criação de negócios rentáveis e lucrativos. Nesse processo, o planejamento torna-se necessário para gestão do negócio, analisando as variáveis que podem influenciar o sucesso da empresa. Nesse sentido, este trabalho objetiva verificar a utilidade do modelo Tecendo Redes como ferramenta de planejamento, para mostrar uma visão holística do negócio. O diagrama foi criado pela adaptação do *Canvas* com o *Balanced Scorecard – BSC*. A pesquisa foi norteada por meio da pesquisa exploratória, por ser uma metodologia que desenvolve, esclarece e modifica conceitos e ideias, como também levantamento bibliográfico e documental, questionário e entrevistas não padronizadas. O resultado apresentado por meio da análise de gráficos mostrou a aplicabilidade do Tecendo Redes como um instrumento simples, fácil, visual e dinâmico, como um diagrama menos burocrático e mais prático, em empreendimentos da cadeia produtiva do turismo do Maciço de Baturité.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Planejamento. Tecendo Redes.

ABSTRACT

TECENDO REDES NETWORKS: AN APPLICATION IN THE PRODUCTIVE CHAIN OF THE BATURITÉ MASSIVE TOURISM

The action of entrepreneurship represents an alternative for the survival of many people by generating income and also as an opportunity to create profitable and profitable businesses. In this process, planning becomes necessary for business management, analyzing the variables that can influence the company's success. In this sense, this work aims to verify the usefulness of the Tecendo Redes model as a planning tool, to show a holistic view of the business. The diagram was created by adapting Canvas with the Balanced Scorecard - BSC. The research was guided by exploratory research, as it is a methodology that develops, clarifies and modifies concepts and ideas, as well as bibliographic and documentary survey, questionnaire and non-standardized interviews. The result presented through the analysis of graphs showed the applicability of Tecendo Redes as a simple, easy, visual and dynamic instrument, as a less bureaucratic and more practical diagram, in enterprises of the productive chain of the Maciço de Baturité tourism.

Keywords: Entrepreneurship. Planning. Tecendo Redes.

INTRODUÇÃO

A ação de empreender representa uma alternativa para a sobrevivência de muitas pessoas pela geração de renda e também como oportunidade para criação de negócios rentáveis e lucrativos. Para tanto, é necessário expandir a capacidade de inovar, criar e recriar, identificando as respostas necessárias para atender às demandas dos clientes por meio de estímulos que potencializem as habilidades e atitudes como empreendedor, compatíveis com as demandas sociais e de mercado, estimulando e desenvolvendo a capacidade empreendedora em uma determinada região.

Nessa perspectiva, planejar para empreender no turismo da região do Maciço de Baturité é essencial para o sucesso dos empreendimentos da cadeia produtiva, uma vez que o planejamento funciona como um alvo a ser alcançado e as decisões tomadas visam adaptar a empresa ao dinamismo e incertezas do ambiente. Neste sentido, um plano ao ser elaborado formaliza as ideias e as transforma em oportunidades, mostrando como o negócio poderá se desenvolver, além disso assume papel estratégico, orientando o gestor na identificação e organização de estratégias que reduzam riscos, proporcionando crescimento contínuo e sustentável.

Por isso, a ideia foi utilizar o diagrama Tecendo Redes como um instrumento de planejamento fácil, simples e visual, despertando para o empreendedorismo por oportunidade, desenvolvendo, desse modo, a capacidade dos empreendedores de gerenciar seu negócio, aumentando a competitividade da sua empresa e conseqüentemente seus resultados. Assim, as chances de sobrevivência e fortalecimento das organizações poderão aumentar por meio de ações pensadas e estruturadas.

Este desiderato encontra amparo em abordagens e princípios científicos, por intermédio de diversas referências epistemológicas, que facilitaram a compreensão e o entendimento a respeito dos meios, das técnicas e da análise das informações coletadas. Trata-se de uma pesquisa exploratória que, na visão de Gil (2014), é uma metodologia que tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Além disso, envolveu levantamento bibliográfico, documental, elaboração de questionário e entrevistas.

Como aporte teórico, foram utilizados os pressupostos de Osterwalder e Pigneur (2011), desenvolvedores do *Canvas*, além de Kaplan e Norton (2000), que elaboraram o *BSC*, para propor um novo modelo de diagrama visual, associando essas duas ferramentas, que permita auxiliar o empreendedor a compreender seu negócio, inclusive para novos empreendimentos, mesmo antes da sua implantação até o pleno desenvolvimento de sua atividade, como também mostrar um panorama dos estabelecimentos existentes, para mudanças de estratégias.

2 CONTEXTO INVESTIGADO

O Maciço de Baturité se apresenta como uma importante região do Ceará, ocupando uma área de 3.707,24 km², composto por 13 (treze) municípios, com clima ameno e serra de exuberante beleza, constituída por trechos de flora e fauna da Mata Atlântica, com destaque para as cidades serranas Guarimiranga, Pacoti e Mulungu, que representam importantes destinos turísticos cearenses, o que se constata por meio de suas mansões, pousadas, hotéis e outras iniciativas de comércio e serviços que contribuem para o desenvolvimento econômico da região (IPECE, 2017).

Neste cenário, o desenvolvimento da cadeia produtiva do turismo do Maciço de Baturité trará benefícios para toda sociedade, que poderá aproveitar o potencial turístico, que oferece, ao mesmo tempo, o contraste entre serra e sertão, o clima ameno e o relevo da serra, a hidrografia, a fauna e a flora diversificadas. A biodiversidade se associa a outras expressões da paisagem

natural, cuja beleza e especificidade impõem proteger, mas também aproveitar de forma sustentável o conjunto de elementos turísticos capazes de gerar vetores de desenvolvimento econômico, proporcionando emprego e renda para a população que ainda sobrevive da agricultura de subsistência e da baixa capacidade produtiva industrial.

Nesse contexto, planejar é condição necessária para uma boa gestão do negócio, pois oferece alternativas para aproveitar oportunidades do mercado, analisando as variáveis que podem influenciar o sucesso da empresa. Desse modo, o planejamento permite antecipar as ações da organização, projetando resultados, tomando decisões efetivas que permitam atingir o alvo esperado por caminhos previamente escolhidos, aplicando os recursos de maneira eficaz, considerando o ambiente e sua participação no mercado (STONER, 1995).

Portanto, a premissa do planejamento está relacionada ao preparo das empresas para adaptação às mudanças constantes, com capacidade para inovação e comportamento gerencial empreendedor focado na missão, na visão, nos valores, nos objetivos e nas metas de modo a atender necessidades e desejos dos clientes em um ambiente competitivo. Portanto, o planejamento representa uma estratégia competitiva para análise das influências que impactam na tomada de decisões em relação ao seu ecossistema, tanto de negócios existentes quanto daqueles com status de desenvolvimento de ideias.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA E OBJETIVOS

O problema levantado na pesquisa partiu da premissa de que planejar o negócio com a metodologia adequada, de forma fácil, visual, simples e objetiva, permitiria ao empreendedor compreender a importância de analisar os processos para definir estratégias competitivas para sua empresa no ecossistema do turismo do Maciço de Baturité. Assim, acreditava-se que um diagrama visual, construído em uma única folha, com possibilidade de investigar as unidades essenciais do negócio poderia auxiliar na inovação e no fortalecimento do empreendimento.

Neste aspecto, o diagrama visual Tecendo Redes, criado a partir da adaptação do *Canvas* com o *BSC*, apresenta-se como um instrumento de planejamento capaz de mostrar aos empreendedores uma visão geral do negócio, apresentando um modelo que interliga todas as áreas da empresa e a conecta ao mercado.

Contudo, o que há em comum nos acontecimentos do mercado e a disseminação da cultura empreendedora é a necessidade de modelos de negócios flexíveis, dentre eles o *Canvas* e um sistema de gestão estratégica capaz de estabelecer a integração entre processos impulsionadores de desempenho, como o *Balanced Scorecard*, para permitir que as empresas tenham a capacidade de se adaptarem continuamente (BRAUN, 2017, p. 6).

Portanto, modelos de negócios visuais, flexíveis e dinâmicos, como a ferramenta Tecendo Redes, oportunizam o desenvolvimento de novas ideias e o planejamento de uma empresa, com uma perspectiva holística e sistêmica, uma vez que

trata-se de uma ferramenta de fácil elaboração que permite ao empreendedor possuir uma visão geral do seu negócio a partir de uma única folha de papel. Além disso, ele pode criar oportunidades na busca de empreendimentos por oportunidade que respondam rapidamente às demandas de mercado, tanto para os novos empreendimentos quanto para aqueles existentes, pela facilidade de elaboração ao colocar ideias no papel, inovar e enriquecer projetos, mostrar os elementos do negócio, pensar estratégias para conquistar mercado, repensar processos para aumentar vendas e reduzir custos, de modo a conseguir eficiência, eficácia e efetividade (BRAUN, 2017, p 5).

Este desiderato encontra amparo no objetivo deste trabalho, que pretende verificar a utilidade do modelo Tecendo Redes como ferramenta de planejamento para fornecer uma visão holística do negócio na cadeia produtiva do turismo do Maciço de Baturité e, desse modo, planejar e visualizar as principais funções da empresa e suas relações com o mercado. Além disso, os objetivos específicos estão relacionados em analisar a receptividade do instrumento pelos empreendedores, testar a aplicação do modelo visual em relação à facilidade na elaboração e, finalmente, verificar se o modelo possui aplicabilidade como plano para traçar estratégias competitivas.

Portanto, o entrelaçamento do *Business Model Canvas* (BMC) e o *Balanced Scorecard* (BSC) permitiu a criação do Tecendo Redes e com ele o alinhamento entre os processos da empresa e suas estratégias para gerar valor agregado, na medida em que foi possível associar os fatores impulsionadores de desempenho com as perspectivas de resultados, proporcionando, com isso, a possibilidade de vinculação e comprometimento com resultados efetivos, capazes de transformar a vida social não apenas do empreendedor, mas de toda a cadeia produtiva do turismo na região do Maciço de Baturité.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo é considerado o redentor de uma sociedade. Dessa forma, diversos estudos e pesquisas foram desenvolvidos nos últimos tempos para elucidar definições e conceitos. Os enfoques de maior destaque estão relacionados ao econômico de Schumpeter (1982), que descreve o empreendedorismo como geração de inovação, em busca do aproveitamento de oportunidades de negócios, e o comportamental, de McClelland *apud* Barlach (2014), que relaciona o conceito de empreendedor à necessidade de realização, planejamento e poder, descrevendo características que norteiam aqueles que desejam possuir seu próprio negócio.

Outro autor que define o empreendedor em sua obra é Dornelas (2005), descrevendo-o como “aquele que sabe tirar proveito de uma oportunidade, gerando lucro sobre ela, assumindo riscos calculados, demonstrando paixão pelo que faz, utilizando recursos de forma criativa para transformar seu ambiente social e econômico”. Assim, o empreendedorismo pode ser aplicado a uma variedade de contextos como uma atividade que está relacionada à criação e inovação de produtos, aos métodos de produção, aos mercados e às oportunidades, passando a ser um fenômeno de geração de riquezas, como vetor para o crescimento e desenvolvimento econômico de uma região (BRAUN, 2017).

Nessa perspectiva, o empreendedorismo poderá ser eficaz para quebrar os paradigmas do emprego formal, que se encontra cada vez mais escasso. Por isso, o empreendedorismo pode atuar como um agente transformador dentro de uma sociedade, contribuindo não somente para geração de emprego e renda, mas para o desenvolvimento econômico de uma região, construindo uma cadeia produtiva de novas oportunidades de negócios, inovação, atendimento de expectativas e necessidades.

Desse modo, a atividade empreendedora surge como alternativa para a sobrevivência de muitas pessoas, com a iniciativa de constituição de empresas de pequeno porte como oportunidade para criação de negócios. Para tanto, é necessário pensar o novo empreendimento a partir da análise das principais variáveis internas e externas, que proporcionem uma visão geral do negócio, além de auxiliar no planejamento estratégico de empresas iniciantes.

Portanto, a atitude empreendedora é a principal decisão da qual dependerá todas as demais, uma vez que o empreendedor deve estar comprometido em enfrentar os desafios e transpor os obstáculos que certamente aparecerão. Portanto, para construir vantagem competitiva do

negócio, o empreendedorismo encontra amparo nas competências humanas, tecendo redes de relações na cadeia produtiva do turismo do Maciço de Baturité.

4.2 Planejamento

O planejamento é a forma mais efetiva para o alcance de um determinado objetivo e uma tarefa indispensável para a administração de uma empresa, pois está intimamente relacionado com a preparação, organização e estruturação de determinadas atividades. Entretanto, mesmo sendo um assunto muito abordado no âmbito empresarial, esse conceito ainda é pouco executado pelos empresários, como demonstrado

pelo índice de mortalidade das micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras, que nos primeiros anos de existência, atinge percentuais próximos aos 70% ou mais, o que tem sido motivo de análise e discussão em vários âmbitos da sociedade, tanto no meio acadêmico quanto empresarial e podem ser agrupados e resumidos em uma única conclusão: falha ou falta de planejamento adequado do negócio (DORNELAS, 2012, p. 94).

No Brasil, corrobora esses resultados uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016) que mostra como causa principal do insucesso das empresas a falta de planejamento, seguido pelo pensamento de Dornelas (2012) que aponta deficiências de gestão. Neste sentido,

para ser bem-sucedido, o empreendedor precisa planejar o seu negócio estudando antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar. Visa ainda, proporcionar condições racionais para que a empresa seja organizada e dirigida com base em certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura (CHIAVENATO, 2008, p. 131).

Por isso, o planejamento deve ser considerado prioritário para o desenvolvimento das empresas, uma vez que através deste instrumento é possível fazer uma análise interna e externa para estabelecer objetivos, estratégias e ações que resultem no aumento da competitividade.

Outro autor que define planejamento é Albrecht (1994), para ele representa a “arte de projetar ações que atingirão resultados no futuro”, otimizando materiais, recursos e pessoas para penetração do empreendimento no mercado. Esta ferramenta ganhou maior projeção pela necessidade de adaptação do negócio ao seu ambiente, prevendo antecipadamente um conjunto ordenado de ações para alcançar o melhor posicionamento futuro e o caminho a ser seguido com inovação e criatividade (OLIVEIRA, 2012).

4.3 Canvas

O *Business Model Canvas* é um modelo de negócio flexível criado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur como um instrumento para auxiliar os empreendedores a expor suas ideias, para analisar uma oportunidade, proporcionando

uma visão geral de uma empresa em nove blocos, descritos em uma só folha de papel ou cartaz, mostrando com facilidade e concisão a lógica de como uma organização pretende gerar valor para seus clientes. Esses blocos representam as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (BRAUN, 2017, p. 8).

Nessa perspectiva, o *Canvas* trata-se de uma ferramenta de gerenciamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes a fim de melhorar a sua proposta de valor, como descreve Osterwalder e Pigneur (2011): “um modelo de negócio

descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor”. Dessa maneira, o uso de diagramas visuais agrega uma lógica de construção produtiva.

Por fim, o *Canvas* serviu como inspiração para criação do diagrama Tecendo Redes, pois trata-se de um modelo que facilita a visualização de um negócio como um todo, abrindo caminho para uma melhor compreensão do que se pretende fazer, auxiliando tanto um planejamento preliminar como também um negócio já existente.

4.4 *Balanced Scorecard* – BSC

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado por Kaplan e Norton e representa um sistema de gestão estratégica capaz de estabelecer a integração entre processos impulsionadores de desempenho para permitir que as empresas tenham a capacidade de se adaptar ao mercado. Trata-se de “uma ferramenta administrativa que procura compatibilizar objetivos diferentes no sentido de integrá-los a uma estratégia empresarial e balancear seu alcance”. O BSC parte do princípio de que toda empresa, independente do seu tamanho ou característica do negócio, está focalizada em quatro perspectivas básicas: perspectiva financeira, perspectiva de clientes, perspectivas dos processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 2000).

Os autores Kaplan e Norton (2000) elaboraram o mapa explicitando o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, as medidas financeiras e não financeiras, os indicadores de tendências e as perspectivas interna e externa de desempenho, em uma relação de causa e efeito, permeando as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, na formulação das estratégias. Assim, criaram um instrumento visual chamado de mapa estratégico, que permite enxergar as estratégias do empreendimento de maneira coesa, integrada e sistêmica, nos mesmos moldes do *Canvas*.

É uma metodologia para garantir a execução bem sucedida das ações idealizadas pela empresa, que estão diretamente ligadas à sua estratégia para difundir e garantir o comprometimento dos colaboradores, integrando-os com as metas da organização. Importante também ressaltar a explicação de outro autor quando explana a importância do BSC atrelado à cadeia produtiva do turismo do Maciço de Baturité, uma vez que

o BSC baseia-se na premissa de que a integração de indicadores que reflitam as perspectivas dos clientes, dos processos internos e da capacidade de aprendizagem e crescimento, com os indicadores de resultados financeiros, revelará o grau de solidez das estratégias implementadas para as empresas da cadeia produtiva do turismo, da região do Maciço de Baturité, proporcionando vantagem competitiva para as empresas que o adotarem como filosofia de gestão (BRAUN, 2017, p. 9).

A partir desses conceitos, foi criado o modelo de negócios Tecendo Redes, apresentado na figura 1 a seguir, associando o *Canvas* com o *Balanced Scorecard*, pois ambos são representações visuais. O *Canvas* concebe projetos em uma única página, oportunizando a inovação e, mais do que isso, permitindo envolver e engajar todos os interessados, aumentando o grau de comprometimento e de produtividade, enquanto o BSC garante a execução bem sucedida das ações idealizadas pela empresa que estão diretamente ligadas à sua estratégia, integrando-as com as metas da organização.

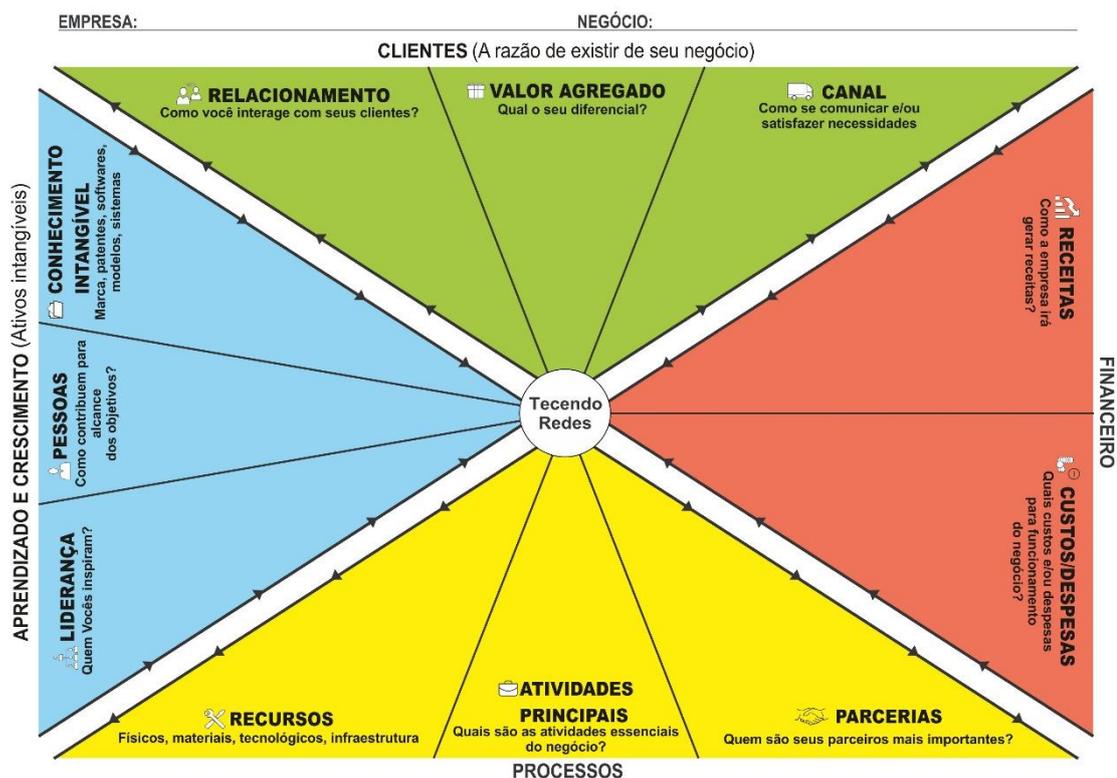


Figura 1 – Modelo de negócios Tecendo Redes

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Portanto, espera-se que o modelo de negócios Tecendo Redes se transforme em uma importante ferramenta de alinhamento estratégico, gerando valor agregado, na medida em que associa os fatores impulsionadores de desempenho com as medidas de resultados, fornecendo assim maior vinculação e comprometimento das pessoas que estão envolvidas nas ações da cadeia produtiva do turismo do Maciço de Baturité.

5 INTERVENÇÃO PROPOSTA

5.1 METODOLOGIA

A investigação científica, seguindo os pressupostos de Popper (2003), fundamenta-se na lógica da metodologia empírica, visto que se configura como um procedimento sistemático e reflexivo que objetiva a aquisição de conhecimentos através da descoberta e criação de ideias inovadoras. Nesse sentido, caminha o método deste trabalho aproximando-se do conceito de inovação de Schumpeter (1982), fundamentada na introdução de uma nova abordagem de procedimento de como modelar um negócio.

Esse conceito foi importante para a gênese do mapa Tecendo Redes, pois a associação de dois modelos visuais resultou na proposição de uma nova ferramenta de fácil elaboração e visualização do negócio, aplicável à realidade das empresas. Desse modo, o empreendedor poderia conhecer seu empreendimento tanto pela ótica das quatro perspectivas de Kaplan e Norton quanto pelo modelo de negócio do Osterwalder e Pigneur, podendo enxergar oportunidades, planejando e repensando todos os componentes do negócio, de modo a oferecer valor agregado aos seus clientes.

O método escolhido para a coleta de dados deste trabalho encontra amparo nos fundamentos de Lakatos e Marconi (2001), que ressaltam que a entrevista cria uma relação de interação, havendo a atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde. Por isso, foram realizadas entrevistas com empresários da cadeia produtiva do turismo do Maciço de Baturité, primeiramente preenchendo o Tecendo Redes, seguidas da aplicação de um questionário com 10 (dez) perguntas semiestruturadas sobre a clareza e utilidade do modelo. O próximo passo foi realizar pesquisa de campo e aplicar o Tecendo Redes em 30 (trinta) empreendimentos da cadeia produtiva do turismo do Maciço de Baturité, nas cidades de Baturité, Guaramiranga, Mulungu, Pacoti e Redenção, para verificar sua viabilidade como instrumento de gestão estratégica. Vale ressaltar que as informações a respeito das empresas e dos empresários foram inteiramente resguardadas pelo anonimato.

Nesse sentido, as entrevistas tiveram como objetivo apresentar o Tecendo Redes como uma ferramenta de modelagem de negócio que permitisse ao empreendedor uma visão geral do seu negócio e, assim, planejar estratégias de melhoria. Por isso, foram realizadas entrevistas com os empreendedores, começando com uma explicação sobre o instrumento e seu preenchimento. Esta técnica permite

ao investigador ficar frente a frente com o investigado e formular perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente uma forma de diálogo assimétrico em que umas das partes buscam coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2014, p. 109).

O método de entrevista utilizado neste trabalho foi importante para a coleta de dados, dentro da perspectiva de pesquisa qualitativa, uma vez que permitiu a obtenção de informações sobre os processos nas diversas áreas da empresa, oportunizando aos empreendedores planejar e decidir sobre o uso gerencial posterior dos dados obtidos, em relação aos seus fatores críticos de sucesso.

Após o preenchimento do Tecendo Redes, os entrevistados foram, por fim, direcionados a responder um questionário com 10 (dez) perguntas semiestruturadas relacionadas à ferramenta, sobre sua utilidade, aplicabilidade, facilidade, clareza e objetividade. E, ainda, identificar gargalos e oportunidades que ajudassem o empreendedor a ampliar sua capacidade de inovar o conceito do seu negócio, avaliando e tomando decisões com vistas a definir um plano para atingir uma situação futura desejada.

6 RESULTADOS ESPERADOS

6.1 TECENDO REDES EMPREENDEDORAS NA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO DO MACIÇO

O diagrama Tecendo Redes, criado pelo entrelaçamento do *Canvas* com o *BSC* foi aplicado na cadeia produtiva do turismo da região do Maciço de Baturité para testar sua eficiência como uma ferramenta de fácil elaboração, que permite a visualização do negócio como um todo. Além de apontar oportunidades que respondam rapidamente às demandas do mercado, tanto para os novos quanto para os empreendimentos já existentes, inovando e enriquecendo projetos para pensar estratégias para conquistar mercado, repensar processos para aumentar vendas e reduzir custos, de modo a conseguir eficácia e efetividade.

Desse modo, as empresas com maior conhecimento sobre suas atividades podem criar valor para os clientes melhorarem suas relações de parcerias, saber quanto deverão investir, quais relações de causalidade entre os resultados operacionais e financeiros e o impacto dessas ações no seu posicionamento de mercado, não apenas no momento de constituir um empreendimento

na cadeia produtiva do turismo no Maciço de Baturité, mas ao longo do desenvolvimento de suas ações, identificando as condições para levar adiante um processo de inovação e quais perspectivas devem ser analisadas para idealizar e/ou melhorar produtos e/ou serviços.

Portanto, nos resultados da aplicação do Tecendo Redes, inicialmente destaca-se o perfil dos empreendedores, uma vez que estes são responsáveis pela criação, acompanhamento e gestão de suas empresas. Seus dados mostram que a maioria pertence ao sexo masculino, com idade acima de 35 anos e experiência profissional adquirida por este fator, resultando em causa de sucesso ou fracasso do empreendimento. Além da predominância de escolaridade a nível de ensino médio, como mostra o gráfico 1, a seguir:



Gráfico 01 — Perfil dos empreendedores

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A experiência profissional dos empreendedores pesquisados pode representar um fator crítico para o sucesso das empresas, pois de acordo com *Bradstreet Corporation apud Martinelli (2012)* a inexperiência representa 20% das causas mais comuns de insucesso das empresas, sobretudo devido à falta de competência do empreendedor relacionada à experiência sobre o negócio e a habilidade gerencial. Ainda os autores Hisrich et al. (2009) complementam descrevendo que os empreendedores mais experientes possuem o conhecimento necessário para desempenhar as funções de forma mais eficiente e conduzir as tarefas na direção do sucesso. Quanto à viabilidade do Tecendo Redes, apresentado no gráfico 2 a seguir, 70% das empresas pesquisadas o consideraram uma ferramenta capaz de mostrar uma visão global do negócio de forma clara, visual, simples e objetiva, permitindo analisar o que seus clientes querem, os principais processos da empresa, as fontes de custos e receitas e o conhecimento necessário para tomada de decisões. Assim, o modelo poderá impulsionar o desempenho do empreendimento, numa relação de causa e efeito, proporcionando melhor alinhamento organizacional.

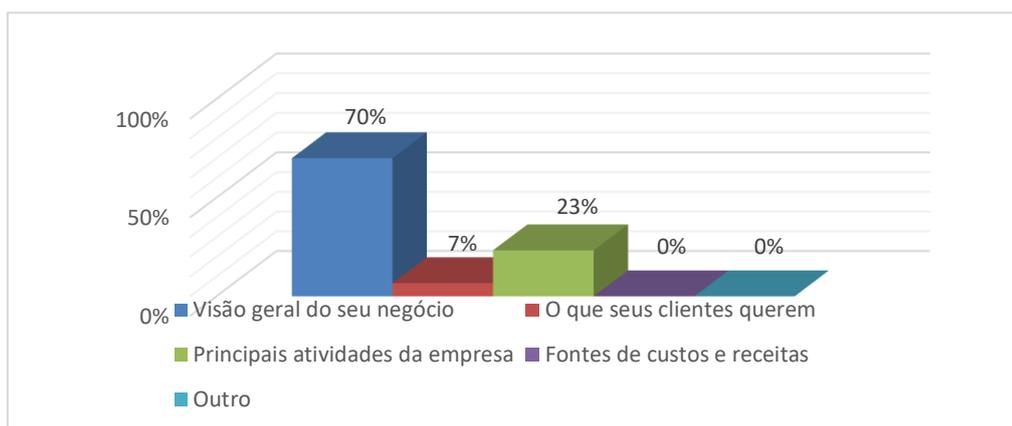


Gráfico 02 — Tecendo Redes como ferramenta no auxílio ao empreendedor

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Os resultados expressos no gráfico validam o Tecendo Redes como instrumento capaz de auxiliar os empresários, principalmente, no que diz respeito à visão sistêmica do negócio, uma vez que os empreendedores são responsáveis por avaliar os cenários de maneira ampla, ponderando os diversos elementos que influenciam seu funcionamento, considerando todos os fatores, desde colaboradores até o orçamento e metas globais da empresa.

O pensamento sistêmico, de acordo com Chiavenato (2012), representa “um conjunto de elementos relacionados, atuando em cooperação para atingir determinados objetivos”. Por isso, um gestor que possui esta competência exerce um papel estratégico na gestão do negócio, pois suas decisões privilegiam tanto a eficiência dos processos quanto a eficácia dos resultados.

Além disso, para alcançarem melhores resultados, os empreendedores precisam planejar, buscando ferramentas que impulsionem seu desenvolvimento. Desse modo, o Tecendo Redes analisa a empresa do ponto de vista do empreendedor em relação ao seu ambiente de negócios, mostrando que o planejamento pode ser realizado de maneira simples e ágil para traçar estratégias futuras, como mostra o gráfico 3 a seguir:

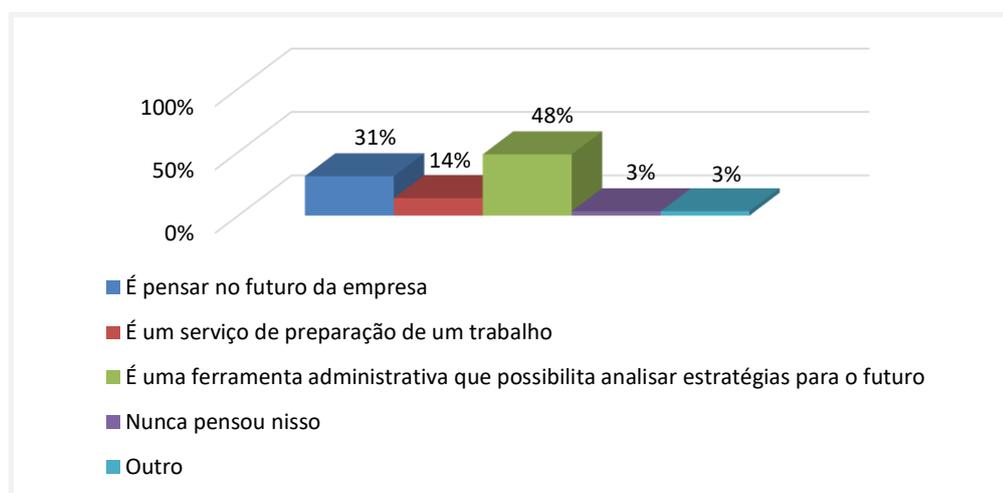


Gráfico 03 — Planejamento do negócio

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Nesse sentido, 48% dos empreendedores perceberam o Tecendo Redes como uma ferramenta administrativa que possibilita analisar estratégias para o futuro e 31% para pensar o futuro. Estes números corroboram os pressupostos de Mintezberg (1994) quando descreve que “a organização desenvolve estratégias globais e um senso explícito de direção estratégica de futuro, orientado pela análise sistemática e detalhada do ambiente para poder influenciá-lo”. O gráfico ainda mostra o indicador de 14%, explicitando-o como preparador de um trabalho para aumentar a probabilidade de sucesso.

Outro aspecto importante está relacionado ao planejamento como instrumento de gestão, uma vez que para elaborar um plano de futuro devem ser analisados fatores que podem favorecer ou ameaçar o alcance dos objetivos. Nessa perspectiva, 45% dos entrevistados responderam que o planejamento favorece o alcance de objetivos, 31% acreditam que ele ajuda na tomada de decisões e 24% creem que serve para eliminar problemas preventivamente, como mostra o gráfico 4 a seguir:

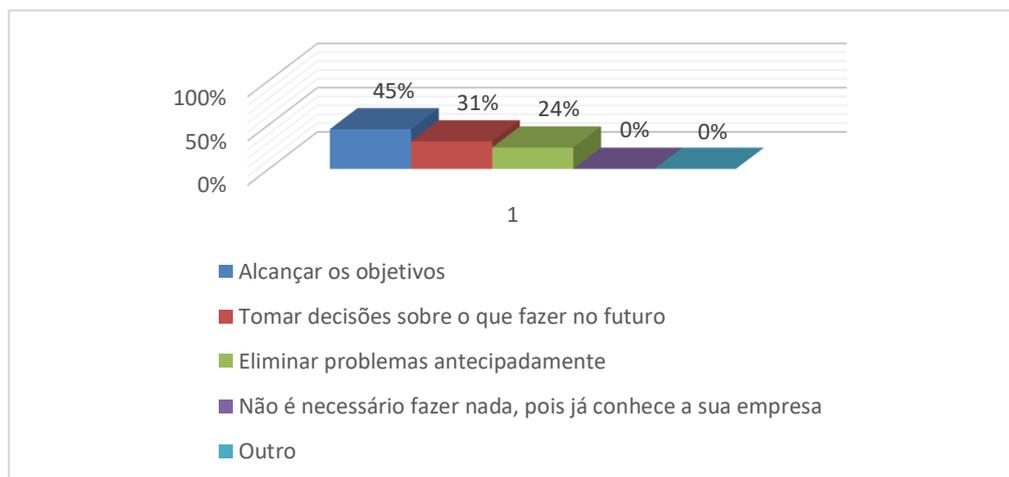


Gráfico 04 — Planejamento como instrumento de gestão

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Com isso, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos, dos desafios e das metas estabelecidos para a empresa (OLIVEIRA, 2012). Portanto, planejar ajuda a compreender melhor um negócio, ao mesmo tempo facilita a tomada de decisões, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Além disso, o Tecendo Redes contribuiu com a análise dos fatores críticos de sucesso: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, como mostra o gráfico 5 a seguir:

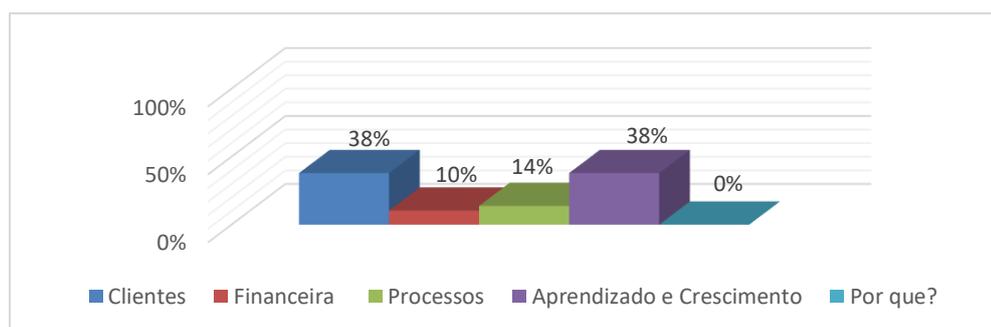


Gráfico 05 — Fatores críticos de sucesso

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Observa-se pelo gráfico que os entrevistados consideram os clientes importantes, pois 38% responderam como um fator crítico de sucesso, seguindo o pensamento de Kaplan e Norton (2000) quando descrevem que “analisar o negócio do ponto de vista dos clientes inclui indicadores e medidas como satisfação, participação no mercado, retenção de clientes e aquisição de clientes potenciais”.

O gráfico expõe também que outros 38% dos participantes da pesquisa destacaram a perspectiva de aprendizado e crescimento, partindo do princípio de que um negócio se torna reconhecido através de sua marca, patentes, *softwares*, modelos e sistemas, por meio do seu capital intelectual, que representa o conhecimento das pessoas que fazem parte da empresa, gerando riquezas por meio do seu intelecto.

Estes fatores garantem a solidez e se constituem um valor fundamental para as organizações, pois de acordo com Kaplan e Norton (2000), “analisar o negócio do ponto de vista daquilo que é básico para alcançar o futuro com sucesso deve levar em consideração as pessoas pela capacidade, competência, motivação e *empowerment*, bem como os investimentos no futuro”, pois em uma organização que valoriza o conhecimento, os colaboradores agregam valor ao negócio.

Vale ainda ressaltar que, para alcançar seus objetivos, apenas 14% dos empreendedores consideraram necessário analisar os processos. Entretanto, é necessário que haja equilíbrio entre todas as perspectivas, pois a falta de reconhecimento sobre a importância da gestão de processos pode impactar nos resultados, uma vez que os processos alinhados à estratégia da empresa podem agregar valor aos produtos e/ou aos serviços.

O mesmo acontece com a perspectiva financeira, pois somente 10% dos empreendedores a evidenciaram como um fator crítico de sucesso. Entretanto, este elemento deve ocupar uma condição de destaque e prioridade nas empresas visto que se trata de uma atividade que organiza a administração das finanças do negócio e por isso deve executar estratégias econômicas que contribuam para a melhoria de seus resultados, em especial o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa.

Estes resultados demonstram a importância de uma ferramenta como o Tecendo Redes para apresentar aos empreendedores a necessidade de análise e alinhamento entre todos os processos do empreendimento, equilibrando as quatro perspectivas de modo prático, visual e dinâmico, associando os fatores impulsionadores do desempenho com as medidas de resultado. Este direcionamento encontra amparo em Cavalcante, Kesting e Ulhoi *apud* Macedo (2013) quando descrevem que uma ferramenta de negócio “fornece estabilidade para desenvolvimento das atividades de uma empresa e, ao mesmo tempo, demonstra que deve ser flexível o suficiente para permitir mudanças e criar estratégias competitivas”.

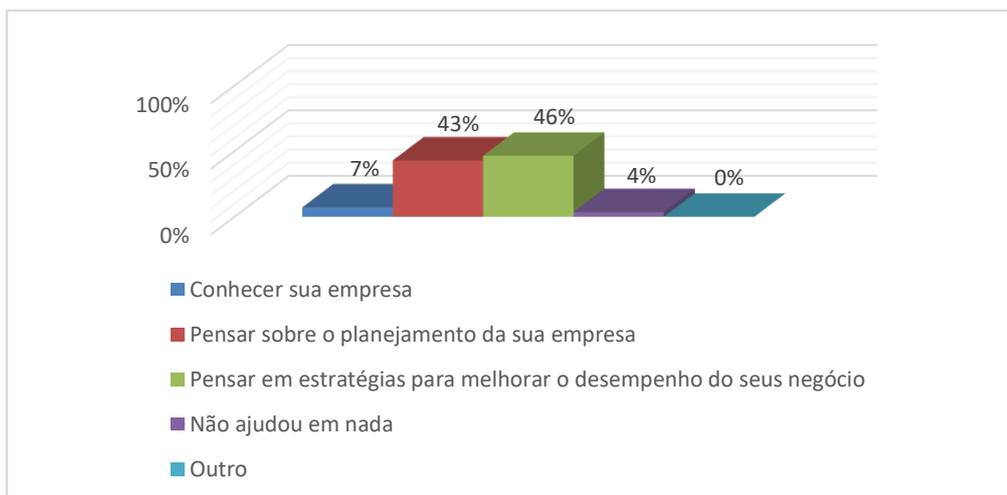


Gráfico 06 — Tecendo Redes

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O resultado da aplicação do Tecendo Redes demonstrou-se efetivo como uma ferramenta para auxílio ao empreendedor, uma vez que de acordo com o resultado do gráfico 06, para 46% das empresas o modelo pode contribuir na formulação de estratégias que melhorem o desempenho de seus negócios, confirmando o que diz Chiavenato (2012) quando “afirma que estratégia é o meio para chegar lá, ou seja, para transformar os objetivos em realidade”. O mesmo autor salienta que a formulação da estratégia empresarial é feita por meio de várias e diferentes

análises como: definição da missão, visão, valores e objetivos globais, fatores internos da empresa, fatores externos do mercado e compatibilização adequada.

Nessa visão, o Tecendo Redes pode ser uma ferramenta para compreensão do que se passa dentro de uma organização através da visão geral do negócio, possibilitando o envolvimento e o engajamento de todos os interessados nos resultados. Além disso, confirmou a proposta de ser um modelo ágil e flexível por se tratar de um diagrama visual em que foi possível avaliar o empreendimento, integrando escopo, tempo, requisitos, *stakeholders* etc., facilitando sua compreensão para garantir a execução bem-sucedida do planejamento.

Ainda de acordo com o gráfico 06, para 43% das empresas o diagrama reflete um importante instrumento de gestão, pois sua configuração está atrelada aos pilares do planejamento, podendo servir para criar e desenvolver o empreendedorismo por oportunidade, aumentando sua competitividade e, conseqüentemente, seus resultados. Observa-se ainda que outros 7% disseram que o mapa possibilita conhecer melhor a sua empresa, uma vez que se trata de um mapa visual e com ele é possível visualizar o negócio com uma visão holística e sistêmica.

Por fim, o estudo, além de mostrar a aplicabilidade do Tecendo Redes como um instrumento simples, fácil, visual e dinâmico, inaugurando seu uso como um modelo de negócio menos burocrático e mais prático, que permite a participação de todas as partes interessadas na elaboração do diagrama, complementa o instrumento de planejamento, integrando indicadores financeiros, indicadores representativos dos processos internos, indicadores de relacionamento entre a empresa e os seus clientes, além da capacidade de organização no que se refere ao aprendizado e crescimento para melhoria da gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS

O planejamento é uma função administrativa que possui como premissa minimizar as incertezas de uma empresa, antecipando proativamente as decisões. Este instrumento possibilita ao empreendedor preparar a empresa para as mudanças impostas pelo mercado e se antecipar às necessidades do cliente, estando pronto para as inúmeras variáveis que podem afetar diretamente os negócios da empresa.

Nesse sentido, o Tecendo Redes foi apresentado aos empresários do segmento de turismo do Maciço de Baturité como uma ferramenta de planejamento e decisão organizacional para criação de estratégias que melhorem o desempenho dos processos das empresas, sem deixar de mencionar que ela ainda poderá auxiliar projetos em fase inicial. Além disso, retrata o empreendimento como um todo e possibilita uma construção coletiva, incentivando o comprometimento de todos os envolvidos.

Vale ressaltar que essa foi uma aplicação prévia do Tecendo Redes para analisar sua viabilidade, clareza, compreensão e aceitação como instrumento de modelagem de negócios, com a premissa de inter-relacionar indicadores que ofereçam propostas de valor para os clientes, melhoria dos processos internos, valorização da aprendizagem e crescimento dos colaboradores, integrando-os à perspectiva financeira, revelando um caminho de possibilidades para elaboração de estratégias competitivas. E ainda, espera-se que no futuro possa ajudar às empresas de outros segmentos, não somente desta região, mas auxiliar todos aqueles que buscam uma bússola para uma boa gestão.

Desse modo, com este estudo foi possível verificar e validar a utilidade e a aceitação do Tecendo Redes como ferramenta de planejamento, fornecendo uma visão holística e sistêmica das empresas, aos empreendedores da cadeia produtiva do turismo do Maciço de Baturité como instrumento de gerenciamento estratégico visual, de fácil elaboração e dinâmico, para planejar o futuro e traçar estratégias competitivas.

Contudo, como o trabalho estava ainda em sua fase inicial, limitou-se a sua aplicação a trinta empreendimentos da Cadeia Produtiva do turismo de Baturité. Após esse teste, o diagrama foi modificado e melhorado, definindo um novo layout e quais indicadores seriam analisados em cada perspectiva. Este novo diagrama começou a ser aplicado, tanto no ambiente acadêmico, para testar sua eficiência, como em empreendimentos do mercado para analisar a eficácia. Mas essas informações fazem parte de outro trabalho e será apresentado posteriormente em outros eventos.

Por fim, a aplicação do modelo de negócios Tecendo Redes poderá oportunizar benefícios aos empreendimentos de toda cadeia produtiva do turismo do Maciço de Baturité, pensando e planejando o futuro com um diagrama simples e visual, de modo que possam aproveitar o potencial turístico tanto da serra como do sertão, pelo clima ameno, relevo, hidrografia, fauna e flora diversificadas. Além disso, oportunizará também o turismo cultural dessa rede de cidades, aproveitando os resquícios da cultura indígena e quilombola, além das diversas manifestações populares locais, estimulando o desenvolvimento econômico e social, seja pelo aumento da riqueza ou pela geração de emprego e renda.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BARLACH, L. **Comportamento Empreendedor: um estudo empírico baseado no referencial de McClelland**. Disponível em <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/21837/16082>. Acesso em 7 de fevereiro de 2019.

BRAUN, M. S. A. **Tecendo Redes – modelo de negócio para gestão empreendedora no Maciço de Baturité**. PIBITI/2017. PRÓ – REITORIA DE PESQUISA, PÓS – GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO, 2017.

CEARÁ. Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. **Síntese dos Principais Indicadores Econômicos do Ceará**. Disponível em < <http://migre.me/wfLIY> >. Acesso em 21/04/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor** – 2. Ed. rev. e atualizada. – São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4.ed. Barueri. Manole, 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração. São Paulo, v. 34, n.2, abril/junho 1999. p. 05 28

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.

HISRICH, R.D.; PETERS, M.P.; SHEPHERD, D.A. **Empreendedorismo**. 7ª ed., Porto Alegre, Bookman, 2009.

IFCE, PROEN. **Manual de normalização de trabalhos acadêmicos do IFCE/ Pro- Reitoria de Ensino** – Sistema de Bibliotecas; Etelvina Maria Marques Moreira, Joselito Brilhante Silva. Fortaleza: IFCE, 2017. 189 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Colocando em funcionamento o *balanced scorecard***. Harvard Business Review: medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios.** 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000b.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, A M. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. Versão ampliada. São Paulo: Atlas, 2001.

MACEDO, M. A. ***Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis.*** Gestão e Tecnologia para a competitividade. UFSC, 2013.

MARTINELLI, D. P. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas: experiências brasileiras e canadenses.** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da USP, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** – 30. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Canvas - Inovação em Modelos de Negócios. Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

POCHMANN, M. **Situação do jovem no mercado de trabalho no Brasil: um balanço dos últimos 10 anos.** São Paulo. 2007. Disponível em <<http://migre.me/wnz7p>>. Acesso em 05.04.2017.

SCHUMPETER, A. J. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida.** São Paulo. 2014. Disponível em: http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em 19 de Março de 2019.

STONER, J. A. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.